

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Les rapports entre les ministères transversaux et les fonctionnaires dirigeants des ministères en Belgique

de Visscher, Christian ; Randour, Francois

Published in:

Les réformes des finances publiques

Publication date:

2014

Document Version

Autre version

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (HARVARD):

de Visscher, C & Randour, F 2014, Les rapports entre les ministères transversaux et les fonctionnaires dirigeants des ministères en Belgique: gardiens de l'orthodoxie budgétaire ? Dans M Djouldem, G Tellier & C de Visscher (eds), *Les réformes des finances publiques: Enjeux politiques et gestionnaires*. Bruylant.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

TABLE DES MATIÈRES

	PAGES
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION : INTERROGER ET PENSER LES RÉFORMES DES FINANCES PUBLIQUES	
<i>Mohamed DJOULDEM, Geneviève TELLIER et Christian DE VISSCHER</i>	7
SECTION I. – Contextes, stratégies et légitimité des réformes.....	12
SECTION II. – Les normes et instruments de pilotage.....	16
SECTION III. – Les réformes à l'épreuve des organisations.....	19
SECTION IV. – Discuter les théories explicatives des dettes, déficits et dépenses	22
BIBLIOGRAPHIE.....	24

PARTIE 1

CONTEXTES, STRATÉGIES ET LÉGITIMITÉ DES RÉFORMES

CHAPITRE 1. – IDÉOLOGIE DE LA CONTRAINTE ET PERFORMANCE BUDGÉTAIRE.

LA TENTATION NÉOLIBÉRALE D'UNE ALIÉNATION DES CHOIX DÉMOCRATIQUES

<i>Marc LEROY</i>	27
-------------------------	----

SECTION I. – Contre le déterminisme budgétaire par la crise.....	28
--	----

§1. – <i>Le spectre de la crise de l'État fiscal</i>	28
--	----

§2. – <i>La théorie cognitive des contraintes de crise</i>	29
--	----

§3. – <i>L'idéologie économique de la mondialisation</i>	33
--	----

SECTION II. – Le risque de la performance budgétaire néo-libérale	38
---	----

§1. – <i>Le renforcement juridique des pouvoirs budgétaires du Parlement</i> ...	38
--	----

§2. – <i>La recentralisation au profit de l'exécutif</i>	41
--	----

§3. – <i>Une logique d'économie budgétaire</i>	44
--	----

SECTION III. – La délégitimation du contrat socio-financier de l'action publique...	50
---	----

§1. – <i>La remise en cause de la fonction politique de l'impôt</i>	50
---	----

§2. – <i>Le référentiel gestionnaire de la performance ou la fin du politique</i>	52
---	----

§3. – <i>L'affaiblissement de la démocratie par les biais causaux</i>	52
---	----

SECTION IV. – Conclusion.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	56
CHAPITRE 2. – INITIATIVES DE DISCIPLINE DES DÉPENSES PUBLIQUES ET RÉFORMES	
ADMINISTRATIVES : UNE ANALYSE COMPARÉE	
DES TRAJECTOIRES CANADIENNES ET BRITANNIQUES	
<i>Éric CHAMPAGNE et Olivier CHOINIERE</i>	59
SECTION I. – Trajectoires historiques des réformes administratives.....	61
SECTION II. – Stratégies d'élaboration des initiatives de discipline des dépenses publiques	62
A. Coupures fixes.....	63
B. Gains d'efficience	64
C. Établissement centralisé des priorités	64
SECTION III. – Résultats.....	65
§1. – <i>Les trajectoires des réformes administratives avant la crise économique</i>	66
IV. – Trajectoire britannique	66
A. Administrations Thatcher/Major	67
B. Administrations Blair/Brown.....	68
V. – Trajectoire canadienne.....	69
A. Administrations Mulroney/Campbell.....	69
B. Administrations Chrétien/Martin	70
§3. – <i>Les initiatives d'austérité en réponse à l'actuelle crise des finances publiques</i>	71
VI. – Crise financière et économique de 2007 à aujourd'hui	71
VII. – « Crises » des finances publiques canadiennes et britanniques	72
VIII. – Révision des dépenses britanniques sous l'administration Cameron	73
IX. – Examens stratégiques canadiens sous l'administration Harper	74
SECTION X. – Discussion et conclusion.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	78

CHAPITRE 3. – L'USAGE DES CONSULTATIONS PRÉBUDGÉTAIRES AU CANADA : ÉTUDE DU CAS DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE <i>Geneviève TELLIER</i>	83
SECTION I. – Les consultations prébudgétaires en Colombie-Britannique.....	85
SECTION II. – Pourquoi mener des consultations prébudgétaires ?.....	91
SECTION III. – L'opinion des participants aux consultations prébudgétaires.....	93
§1. – <i>Les participants à notre enquête</i>	93
§2. – <i>Les consultations prébudgétaires comme moyen de communication du gouvernement à la population</i>	95
§3. – <i>Les consultations prébudgétaires comme moyen de communication de la population au gouvernement</i>	96
§4. – <i>Les consultations prébudgétaires comme méthode de discussion et d'échanges pour le gouvernement et la population</i>	99
§5. – <i>L'appréciation globale des participants aux consultations prébudgétaires</i>	101
SECTION IV. – Discussion des résultats.....	103
BIBLIOGRAPHIE.....	105

PARTIE 2

LES NORMES ET INSTRUMENTS DE PILOTAGE

CHAPITRE 4. – LES NOUVELLES NORMES COMPTABLES DE L'ÉTAT : DES INSTRUMENTS POUR LA PERFORMANCE ET LA TRANSPARENCE DE L'ACTION PUBLIQUE ? <i>Mohamed DJOULDEM</i>	I I I
SECTION I. – La construction des nouvelles normes comptables de l'État.....	116
SECTION II. – Des nouvelles normes comptables pour gouverner les finances publiques.....	129
SECTION III. – L'impact et les enjeux des nouvelles normes comptables de l'État.....	138
SECTION IV. – Conclusion.....	153
BIBLIOGRAPHIE.....	155

CHAPITRE 5. – MANAGER POUR RÉFORMER L'HÔPITAL :

LES ENJEUX DE L'EFFICIENCE SANS DÉLÉGATION

<i>Nathalie ANGELE-HALGAND</i>	159
--------------------------------------	-----

SECTION I. – La course à l'efficience de l'hôpital	161
--	-----

§1. – <i>L'État stratège à l'hôpital : la montée de la vision financière du modelé</i>	162
--	-----

§2. – <i>La stratégie fractale, réponse des directeurs à la Nouvelle Gouvernance</i>	168
--	-----

SECTION II. – Une situation de double agence appelant à revisiter le contrôle à l'hôpital.....	174
---	-----

§1. – <i>La nouvelle donne hospitalière, une situation de double agence problématique</i>	174
---	-----

§2. – <i>La piste du contrôle collectif par les pairs</i>	179
---	-----

SECTION III. – Conclusion	184
---------------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE.....	185
--------------------	-----

CHAPITRE 6. – IMPACTS DES IMPUTATIONS INTERNES SUR LE NIVEAU

DES DÉFICITS PUBLICS : LE CAS DES CANTONS SUISSES

<i>Maxime CLÉMENTEAU et Nils SOGUEL</i>	187
---	-----

SECTION I. – Revue de la littérature et de l'évolution de la comptabilité publique en Suisse	189
---	-----

SECTION II. – Pratique des imputations internes dans les cantons suisses	195
--	-----

SECTION III. – Modèle expliquant les soldes budgétaires des cantons suisses.....	198
---	-----

§1. – <i>Modèle à estimer et méthodes d'estimation</i>	198
--	-----

§2. – <i>Soldes budgétaires des cantons suisses comme variable à expliquer</i>	199
--	-----

§3. – <i>Variables de contrôle</i>	200
--	-----

§4. – <i>Risque d'endogénéité des imputations internes</i>	202
--	-----

SECTION IV. – Résultats	203
-------------------------------	-----

§1. – <i>Modèle estimé</i>	203
----------------------------------	-----

§2. – <i>Tests de robustesse</i>	205
--	-----

§3. – <i>Conclusion</i>	206
-------------------------------	-----

SECTION V. – Annexes.....	210
---------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE.....	212
--------------------	-----

PARTIE 3

LES RÉFORMES À L'ÉPREUVE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 7. – LES RAPPORTS ENTRE LES MINISTÈRES TRANSVERSAUX (FINANCES, PERSONNEL), « GARDIENS DE L'ORTHODOXIE BUDGÉTAIRE », ET LES FONCTIONNAIRES DIRIGEANTS DES MINISTÈRES EN BELGIQUE <i>Christian DE VISSCHER et François RANDOUR</i>	217
SECTION I. – Problématique : la délégation en matière de gestion des ressources humaines et budgétaires... leurre ou réalité ?	218
SECTION II. – La gestion des ressources humaines et budgétaires dans l'administration fédérale belge suite à la réforme Copernic.....	222
§1. – <i>Le nouveau dispositif « Copernic »</i>	222
§2. – <i>Le rôle des SPF horizontaux et leurs relations avec les directions d'encadrement</i>	223
§3. – <i>Une réorganisation du contrôle administratif et budgétaire</i>	225
SECTION III. – Les résultats empiriques de notre enquête auprès des présidents et des directeurs généraux.....	227
§1. – <i>Technique d'enquête</i>	227
§2. – <i>Relations avec les services responsables du budget</i>	228
§3. – <i>Relations avec les services responsables des ressources humaines</i>	229
SECTION IV. – Quelle interprétation donner à cet échec partiel de la réforme ?..	231
§1. – <i>Différences de perception entre les directeurs généraux « externes » et ceux provenant de la « carrière »</i>	231
§2. – <i>Différences de perception présidents – directeurs généraux</i>	232
§3. – <i>La « résistance » des acteurs centralistes</i>	234
SECTION V. – Conclusion.....	236
BIBLIOGRAPHIE.....	238
CHAPITRE 8. – L'AUTODISCIPLINE BUDGÉTAIRE. SOCIOLOGIE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF) <i>Benjamin LEMOINE</i>	241
SECTION I. – La rigueur et la discipline budgétaire « saisies » plutôt que « subies »	243
SECTION II. – La victoire de la « partition » budgétaire.....	244

§1. – <i>Politiser la mise en œuvre de la LOLF : la traduction budgétaire contestée</i>	245
§2. – <i>Revendiquer l'autonomie : le portage mutualisé de la contrainte budgétaire</i>	250
§3. – <i>Les espaces du compromis et le comportement « raisonnable » sur la dépense publique</i>	254
SECTION III. – Ce dont l'« autonomie » est le nom : le modelage de l'instrument LOLF au ministère de l'Intérieur.....	259
§1. – <i>Inscrire l'autonomie dans les règles du Ministère de l'intérieur</i>	260
§2. – <i>Les verrous de l'autonomie : le cas de la fongibilité</i>	262
SECTION IV. – Le renforcement du commandement vertical et la diffusion de l'autocontrainte	269
§1. – <i>La déclinaison vassalique des gestionnaires de la dépense publique</i>	270
§2. – <i>Les centres de la décision budgétaire et les canaux de perception de la contrainte</i>	273
SECTION V. – Conclusion.....	277
BIBLIOGRAPHIE.....	280
CHAPITRE 9. – LE PILOTAGE DES UNIVERSITÉS : RÉFORME DES PROCESSUS BUDGÉTAIRES ET RECHERCHE DE LA PERFORMANCE DANS L'UNIVERSITÉ FRANÇAISE <i>Étienne BAUMGARTNER et Guy SOLLE</i>	283
SECTION I. – L'évolution des organisations et de leur management : le rôle des acteurs ?.....	287
§1. – <i>Les modes de régulation au sein d'une organisation</i>	288
II. – La notion de régulation autonome.....	289
III. – La notion de régulation conjointe.....	290
IV. – Le management comme élément de pilotage de la régulation conjointe ?.....	291
§1. – <i>Giddens : une approche originale de l'action sociale</i>	293
V. – L'approche développée par A. Giddens.....	293
VI. – Concevoir le cadre de négociation et de structuration dans les universités	294
VII. – Quelle fonction pour le pilotage organisationnel ?	295
SECTION VIII. – Performance et processus budgétaire dans l'université.....	297

§1. – <i>La performance une notion ambiguë en matière budgétaire</i>	298
IX. – Les objectifs de référence.....	299
X. – Le processus et l'exécution budgétaire.....	301
§1. – <i>Performance et processus budgétaire au cœur de la régulation</i>	302
XI. – Entre l'État et l'établissement : une régulation autoritaire	302
XII. – Entre l'établissement et ses composantes : une régulation conjointe ?	304
SECTION XIII. – Conclusion : le rôle du pilotage budgétaire.....	307
BIBLIOGRAPHIE.....	309

PARTIE 4

DISCUTER LES THÉORIES EXPLICATIVES DES DETTES,
DÉFICITS ET DÉPENSES

CHAPITRE 10. – PEUT-ON PRÉDIRE L'ISSUE DES MESURES D'AUSTÉRITÉ ?

LA RÉVERSIBILITÉ DES THÉORIES DE L'ENDETTEMENT

<i>Louis M. IMBEAU</i>	313
SECTION I. – 1. L'économie politique du déficit et de l'endettement.	314
SECTION II. – Les théories non réversibles	317
SECTION III. – Les théories à réversibilité contingente	321
SECTION IV. – Une théorie auto-réversible.....	324
SECTION V. – La crise de la dette souveraine grecque à la lumière de la théorie.....	326
SECTION VI. – Conclusion.....	330
BIBLIOGRAPHIE.....	331

CHAPITRE 11. – LES LOIS ANTI-DÉFICITS SONT-ELLES EFFICACES ?

UNE ANALYSE ÉCONOMÉTRIQUE DES DÉFICITS PUBLICS DE 7 PROVINCES CANADIENNES
(1986 ET 2009)

<i>Jérôme COUTURE</i>	335
SECTION I. – Revue de littérature	336
SECTION II. – Cadre théorique	345
SECTION III. – Devis de recherche.....	348
SECTION IV. – Hypothèses de recherche	350